

担任乡党委书记4年多，厉知行主政的乡在江西省宜春市某县综合考核排名中大幅下滑至倒数第一。2025年6月，县委组织部经综合考核研判后向县委建议，对厉知行进行调整，调离岗位。

2022年9月以来，江西省级层面共调整不担当不作为等不适宜担任现职的厅级干部64人、县(市、区)党政正职19人，各地各单位共调整不适宜担任现职的县处级干部769人、乡科级干部2869人。

当前，全党正在开展树立和践行正确政绩观学习教育。习近平总书记在党的二十大报告中指出，“推动干部能上能下、能进能出，形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面。”党的二十届三中全会

《决定》提出，“推进领导干部能上能下常态化”。

如何用好考核指挥棒，激发干部干事创业内生动力？近日，记者在浙江、江西、山东等地探访。

人民眼·全面增强干部队伍现代化建设能力

浙江、江西、山东等地多措并举激励干部担当作为

向“不作为”亮剑 促“躺平者”奋起

——着力解决干部乱作为、不作为、不敢为、不善为问题观察之二

本报记者 周欢 李蕊 窦皓

监督问责“强震慑”

让不作为者没有“位”，调整不适宜担任现职的领导干部

对于不担当不作为干部的处理，组织上充分了解、审慎研判——

2024年3月，宜春市某县县委组织部调研组赴厉知行所在乡了解情况，有干部委婉评价他“为人随和，好相处”。比如，“请假秒批”“平时不怎么给我们压担子”……

也有干部直呼过瘾：“厉知行遇到问题不表态、不协调，班子成员干着急！”“厉知行以前担任乡长时挺能干，当书记后怎么反倒懈怠了？”

有乡党委班子成员举例：自己和同事谋划了多个富民产业项目，都被厉知行告知“再看看、再等等”。

县委组织部调研组决定，与本人谈话了解情况。

“山区乡镇发展路子不多，我尝试过新产业、上项目，不是缺这，就是少那，慢慢没了心气……”厉知行向调研组道出心里话。

县委组织部将厉知行列为重点关注对象，跟踪了解其思想动态，给予鼓励督促。

“乡里的情况、你的顾虑，组织上都清楚。把你放在吃劲的岗位历练重用，你得发挥好主动性啊……”结合调研情况，县委组织部相关负责人找厉知行谈心谈话，指出山区乡镇并非没有发展空间，“你们乡生态环境好、红色资源丰富，要扬长避短。你看邻镇发展生态旅游，就搞得红红火火。”

这次谈话后，厉知行按照组织谈话指出的方向做了一些努力，但破解举措不多、推进力度不大，工作始终未有起色。2023年至2024年，他任职的乡连续两年在全县年度综合考核中排名末位。

干部干部，“干”字当头。不能把职位当成“铁交椅”，更不能任由心态“佛系”、状态“躺平”的干部“混”在领导岗位。近年来，江西牢固树立重担当、重实绩的鲜明导向，推进领导干部能上能下，让不担当不作为的干部“挪位子”“丢帽子”。

根据综合考核结果和平时了解情况，县委组织部向县委建议调整厉知行岗位。县委态度坚决：“该下就下，决不含糊。”上级领导和县领导还在有关会议上通报厉知行等被“下”干部的履职表现及处理结果，现场气氛凝重。

在一定范围讲清楚不作为干部“下”的原因，实现“下来一个、警醒一片”。江西省委组织部有针对性地编印18个典型案例，警示警醒不担当不作为干部。

“一把手”守摊子、混日子，不给下属压担子，这样的“你好我好大家好”，真的好吗？记者实地采访时，大伙口中没了厉知行的“好”：“乡里工作垫底，干部难出成绩，严重影响士气。”不少“老黄牛”式的干部被埋没了“说白了，厉知行所谓的好相处”，是他不担当不作为的表现”……

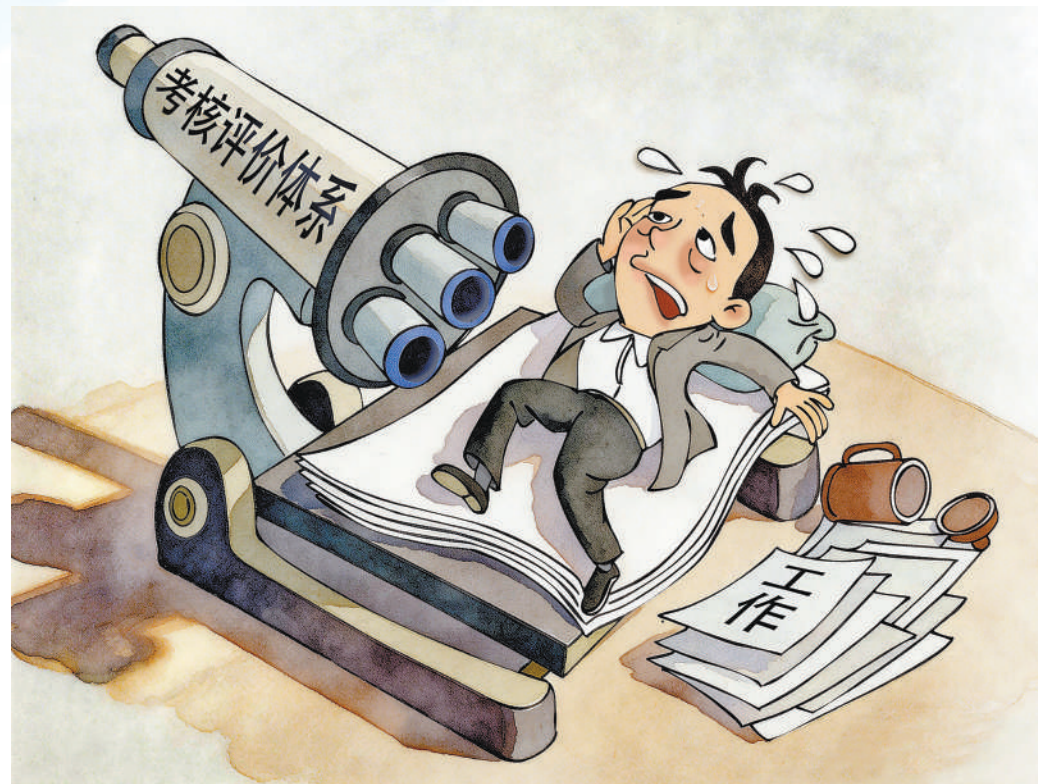
干部不担当不作为“花样”多，“躺平”“佛系”好认，“口号震天响、做事慢悠悠”的“假把式”难辨。

“始终坚持主动担当、积极作为……”翻开浙江省衢州市衢江区某部门原副局长李洋的述职报告，这样的自我要求十分醒目。然而，纪律处分决定书给他作出的评价却截然不同：“缺乏主动担当，工作推进不力，造成不良影响。”

“典型的说做‘两张皮’。表态调门高，做事敷衍塞责，事后还设法包装宣传……”李洋身边一名干部如是评价。另一名与李洋共事的干部则向记者反映：李洋早年表现不错，但随着职务晋升，他负责的一些项目涉及面广、情况复杂，需跨部门协同完成。李洋常抱怨可调动的资源有限，产生了畏难情绪，后来索性以高调表态展示姿态，以“形式化履职”回避矛盾，以“口头落实”代替实际行动。

随着反映线索不断增多，衢江区委组织部成立联合调查组，通过实地走访，发现李洋不担当不作为，还存在违反中央八项规定精神等其他问题。衢江区委决定给予他党内警告处分，并调整岗位。

“干部考核重在观其行、考其绩。对那些口号喊震‘唱空城’、拈轻怕重‘做样子’、撸起袖子‘一边看’、遇到难题‘绕道走’的不作为干部，要近距离跟踪考察，揭开伪装与实绩的‘反差’。”衢江区委组织部常务副部长李斌介绍，近3年，衢江区共调整不适宜担任现职的科级领导干部24人。



洪 琥绘(《讽刺与幽默》供图)

“推动干部能上能下，要健全有效防范和纠正政绩观偏差工作机制。”衢州市委常委、组织部部长王森洪表示，将扎实开展树立和践行正确政绩观学习教育，引导党员干部努力创造经得起实践、人民、历史检验的实绩。

考核评价“硬约束” 校准担当作为坐标，倒逼“熬日子”干部坐不住

“考核排名持续下滑，我难辞其咎，接受组织决定……”2025年6月11日，县委组织部约谈厉知行，向他通报县委处理结果，桌上摆着全县综合考核排名表。

早在2022年初，县里考核组曾提醒过厉知行。彼时，他刚主政一年的乡在全县排名中游，相较此前已明显下滑。如今回头看看，有乡干部直言：“排进中游，是因为前几任领导打的好底子好，加上考核定性的多、量化的少，容易蒙混过关。”

2022年起，江西实行综合考核改革，按新发展理念优化改进考核评价指标体系，设置高质量发展成效、加强党的建设成效、群众满意度评价“三张试卷”。改革后，突出考重点、考关键、一般性、常规性、过程性内容不考。

考核“识别仪”下，干得怎么样一目了然。比如，2024年度综合考核时发现，因厉知行未切实履行管党治党第一责任人责任，对干部管理不严不实，导致部分干部缺乏工作责任心。一名分管营商环境的乡领导，本应联系走访20家企业，却只走访了2家，敷衍了事，不少企业反映获得感不强。最终，该县“优化营商环境”指标排名全县倒数第一。

考核指标体系如同一面镜子，照见干部真实履职表现，为不担当不作为干部精准“画像”，让“下”之有据、“下”能服众。

针对基层反映对不适宜担任现职的情形把握难、评价难、认定难等问题，江西细化领导干部不适宜担任现职的23种情形，拓宽“下”的途径，优化“下”的程序。

综合考核指标既是考题，也是工作指引。与厉知行所在的乡不同，县里另一乡镇人口多，群众诉求多元，矛盾纠纷也多，但镇领导迎难而上，坚持入户走访，听诉求、解民忧，各项工作干得有声有色。2024年，该镇综合考核成绩排在全县前列。次年，该镇党委书记、镇长、镇党委副书记均得到提拔或进一步使用。

坚持真考真用、考用结合，江西把考核结果与干部选拔使用、教育管理、激励约束挂钩，更好调动干部干事创业积极性。2025年，全省提拔或进一步使用的省管干部中，近3年考核获得过优秀等次的占75.3%。

用好考核指挥棒，激发干事创业动力，浙江坚持定量评价与定性分析协同发力，将考核融入干部日常工作。

打开“浙政钉”应用程序，衢州江山市清湖街道城乡建设办公室干部廖佳琪主动给自己添了一笔“账”：办一场古玩展销会，为老街区聚人气。

以前“等安排”，如今“找活干”，转变源自江山市2024年探索建立的“绩考融合”干部考评体

系——每名干部根据岗位职责制定日常绩效计划，分管领导根据计划完成情况进行评价、打分。

去年第三季度，廖佳琪主动认领老街区房屋收储改造任务，定下3个月收储72间房屋的绩效计划。但涉及房屋多为老旧建筑，工作量大、难度高，分管领导注意到考评平台发出的进度滞后预警，带上两名同志支援。廖佳琪更加积极作为，最终顺利完成，2025年第三季度绩效得分90.6分，居街道中层干部第三名。

“以往任务结束了再评价，结果不佳难补救。现在，年终算总账、平日有细账，分管领导事中督办指导，激励干部担当作为。”江山市委组织部副部长毛芳萍说。

用好考核评价结果，发挥反向激励效能，山东一些单位探索设置“蜗牛奖”，倒逼“熬日子”干部坐不住。

工作敷衍还能“获奖”？走进山东泰安肥城市某单位，大厅显眼位置摆放着一个特殊的奖杯——“蜗牛奖”。走近细看，上面附着一行字：“敷衍塞责型”。2023年5月，该单位的上级主管单位出台“骏马奖、蜗牛奖”实施方案，意在鞭策后进、警示平庸。上级单位评分小组深入一线走访，综合各项指标评分，该单位被提名“蜗牛奖”。

颁奖现场，“骏马奖”得主登台领奖，掌声雷动；“蜗牛奖”奖杯则孤零零摆在桌上，由获奖单位负责人自行上台取走。领奖时，有的干部低头快步走上台，拿了奖杯后迅速离开；有的领奖后如坐针毡、面颊泛红……

获得“蜗牛奖”的单位，要限期整改，挂账销号；期限内未按时完成整改的，将被问责处理。该单位负责人领回“蜗牛奖”后，将奖杯摆在单位人口醒目位置，“时时警醒，知耻而后勇”。

一起复盘，查摆问题，扎实整改。2024年综合绩效考核中，该单位成功摘掉“蜗牛”帽子，2025年名列全市系统内第三。但“蜗牛奖”奖杯依然放在大厅内，发挥警醒作用。

“政绩观是衡量党员干部履职尽责、干事创业的重要标尺，我们以精准问责倒逼责任落实。”泰安市委常委、市纪委书记、市监委主任李伟波表示，敢于对拈轻怕重、躺平甩锅、敷衍塞责的“躺平式干部”亮剑，才能真正把监督执纪的权威性转化为干事创业的精气神。

知事识人“常态化” 经常性、多途径考察，让不作为干部无所遁形

用人得当，首在知事识人。个别干部长年混日子而未受处理，与一些地方和单位知事不深、识人不准有直接关系。

考在经常。近年来，江西打破“不提拔不考察、不调整不见面、不到年

底不考核”的惯例，采取谈心谈话、跟踪问效、专项调研、多维印证等方式，推行领导干部无任用考察了解机制。

2025年3月，宜春市某县县委组织部在对一县直部门开展日常调研时，识别出该部门一名能力不足、安于现状的领导干部。

“这几年，外贸进出口这摊子事多，很累……”谈话中，该部门某业务股室股长陈大发不经意间说起。

“县里外贸体量不大，怎么有那么多事？”县委组织部调研组成员问道。陈大发摊了摊手：“从年初作计划到年底作总结，大事小事都要我牵头。”

“牵头、协调工作，这是邓副局长的事，他不干吗？”调研组成员继续追问，陈大发只好照实回答。2022年，邓建设调至该部门任副局长，分管外贸进出口工作。头几个月，陈大发帮邓建设熟悉工作。可后来，对方干脆当起甩手掌柜，让陈大发一“管”3年多。

紧盯问题线索，县委组织部调研组全面调查了解，扩大谈话范围，并与邓建设本人深入交谈，确定情况属实。2025年8月，县委决定，将邓建设转任职级公务员并调离。

迄今，江西省累计对省管领导干部开展跟踪问效了解269人次，提醒谈话、督促整改131人次。

拓展考察途径。2025年，山东省青岛市探索将12345政务服务便民热线工单办理情况，作为全流程跟进监督不作为干部的前沿“观察哨”，建立“热线监督驻点和工单速递机制”——借助“清风廉线”作风建设数智监督平台，重点选取群众反复投诉、工单多次回退、部门相互推诿的问题工单深入比对分析。

一张投诉工单，被3个部门回退4次，时间拖了4个月。

2025年3月，青岛胶州市市民王华军驾车行驶时，车胎被破损减速带上的钉子扎破，随即向12345热线反映情况。没成想，由于责任部门不明确，相关工作人员来回“踢皮球”，王华军的诉求一直原地“空转”，赔偿问题久拖不决。

这张“多次回退、部门推诿”的典型工单，被12345热线办公室从海量数据中精准锁定，并将线索移交胶州市纪委监委督办。

“调查组第一时间联系当事人了解情况，并到涉诉部门实地走访。”胶州市委常委、市纪委书记、市监委主任陈明卿介绍，经查，涉事街道干部未核实清楚情况，便以“不属于本街道监管”为由回退市民投诉订单，被认定为工作不担当不作为，受到相应处理。

在市纪委监委监督下，胶州市理顺相关部门职责分工，明确减速带铺设项目监管单位，督促协调处理。去年7月，王华军收到了项目施工方的赔偿。

“一张被‘踢皮球’的工单，表面看是职责不清，深层次折射干部作风积弊。”陈明卿说，我们派专人对接12345热线办公室，重点关注长期未解决的投诉工单，深挖细查背后可能隐藏的违纪违法线索，对推诿扯皮、作风懈怠等问题依规依纪依法处理。目前，已批评教育和处理38人，其中给予党纪政务处分8人，推动解决疑难复杂投诉事项74个。

多维度健全知事识人体系，“热线监督驻点和工单速递机制”建立以来，青岛市已梳理分析热线工单数据28.7万余条，比对发现问题线索457件。

2025年5月，青岛市纪委监委通报4起在12345热线投诉办理中不担当不作为等形式主义官僚主义典型问题，6名干部因履职不力受到党内警告、政务记过等处分。这些干部中，有的办事拖沓、敷衍塞责，开展工作不认真、不积极；有的作风漂浮、被动应付，服务群众不用心、不用力；有的弄虚作假、欺上瞒下，履行职责不求真、不务实。

“知事识人‘常态化’，让不

干事担事，是干部职责所在，也是价值所在。

当前，干部队伍干事创业的精神状态总体是好的，但也存在一些干部不担当不作为问题。有的干部不思进取、甘于“躺平”，装样子、混日子；有的推脱躲绕、不推不办、不推不动；有的在紧要关头畏首畏尾，在急难险重任务面前消极逃避……

面对艰巨繁重的改革发展稳定任务，“躺平”不可取，“躺赢”不可能。激励广大干部保持担当作为精气神，需要干部自身、相关部门同向发力。

补足理想信念之“钙”。欲事立，须是心立。不担当、不作为，首先是自身思想滑坡了、精神懈怠了。让“躺平式干部”站起来、干起来，根本在于把理想信念“总开关”。广大党员干部坚持不懈地用党的创新理论武装头脑，才能不断增强履职尽责的思想自觉、行动自觉，强化政治担当、历史担当、责任担当。组织上也要加强教育，引导干部树立和践行正确政绩观，摒弃“多一事不如少一事，但求无过、得过且过”的错误观念。

树立正确用人导向。用人干事，重在导向。突出实干实效，坚决破除“干与不干、干多干少、干好干坏一个样”的不良风气，把真正干事的干部用起来、选上去，让“躺平者”“太平官”挪位子、丢帽子、受警醒。为此，要建立科学有效的考核评价体系，为干部精准“画像”，并充分发挥考核指挥棒作用，将考核结果同干部任用、处理挂钩，推动能者上、优者奖、庸者下、劣者汰。

激发干事创业斗志。严管与厚爱，两者相互统一。对于因不担当不作为而“下”的干部，不能一“下”了之、放任不管，要做好谈心谈话，充分及时掌握他们的思想动态，解开思想疙瘩，解决实际困难，激励其鼓足干劲再出发。此外，还应完善“能上”的机制，让真心改过的干部有盼头、有干劲。

新时代是奋斗者的时代，干部更应当当好中国式现代化建设的坚定行动派、实干家。新征程上，必须持续向干部不作为问题亮剑，让“躺平者”躺不住，让“混日子者”没市场，推动形成争着干、抢着干、比着干的生动局面，以干部的过硬作风创造高质量发展的过硬成果。

有所思

作为干部无所遁形。”青岛市纪委监委、秘书长程道年表示，监督不仅是查纠个案，更在于形成着力解决不担当不作为问题的治理闭环，把“识人”放在解决群众急难愁盼的诉求中常态化考察，把“知事”放在大数据下常态化监督，推动从解决群众一个诉求向纠治干部一类问题转变。

(应采访对象要求，文中厉知行、李洋、陈大发、邓建设均为化名)

本版责编：杨彦 孙振 戴林峰 刘雨璐 版式设计：沈亦伶

让「躺平式干部」躺不住

周欢